



論 文

事業構想に関する一考察

堀 池 敏 男

要約 事業構想についての学問領域は、一般的にファジーながら現実と深くかかわる学際的な学問領域と捉えられている。このためさまざまな学問領域からの接近がなされているが、明確なことは実際のかつ実践的に考察をなされるべきものであると考える。この理由は、事業構想は事業体を維持存続するために、ありとあらゆる段階においてさまざまな構想の姿を持って立ち現れるものであり、事業の基盤として存在するものであるからである。このような基本認識に基づき、本稿において事業とは、構想とは、事業構想とはについて考察を行った。事業については、ビジネスネスヒエラルキーおよびライフサイクルの観点から、構想については、知識創造の観点から、事業構想については実際のかつ実践的な観点から、思考方法について論述した。結論的には、事業構想は事業体にとって不易を構成し、また事業構想構築のプロセスにおいて、環境の変化に対応したより効率的かつ効果的な問題解決の方策が求められ、この点において流行を構成するものとする。加えて事業構想における仮説と検証についての言及も行った。

キーワード 事業、構想、ビジネスヒエラルキー、事業ライフサイクル、思考、知識創造、不易流行、仮説、検証

目 次

はじめに

I なぜ事業構想なのか

II 事業構想とは

III 事業構想における不易流行

IV 事業構想における「仮説」と「検証」のマネジメント

おわりに

はじめに

本稿は「事業構想」について論述するものであるが、その構成要素は、「事業」「構想」そして「すべての事業体にとっての事業構想の必要性」に関する一考察である。

すべての事業体は、企業はもとより国、地方公共団体、学校、病院、NPO法人などおよそ組織により維持存続されるすべての集合体と考えられるが、その事業体において「構想」の概念は、事業の存立基盤を確保し事業体を維持存続させるための概念として、重要であり、その概念の整理を試みるとともにややもすれば抽象的になる「事業構想」の概念について事業構想の実践面からの整理を行った。

I なぜ事業構想なのか

日本経済はバブル崩壊後失われた10年あるいは20年と揶揄されながら現在に至っている。その間あらゆる事業を取り巻くパラダイム変化が急速にすすみ、その適正な対応を求められてきたところである、にもかかわらず旧態依然とした構想の下、経済における戦略については、外需依存を脱しきれず、また経営戦略におけるコスト管理においては、労働コストが高いことが、国際競争力において不利に働くとの観点から人員削減、雇用形態の多様化による労働コストの削減に終始した。その結果一部企業に見られる業績回復を遂げたものの、財政赤字経済、デフレ経済、ゼロ成長経済、ゼロ金利経済、雇用不安定経済を招き、ここに至っては、世界各国の国益擁護のため日本一国が草刈場となり、円高傾向が進み日本経済に影を落としている。しかし本来内需に支えられた筋肉質の国家であれば、特に日本のように多くの食糧始めエネルギー資源などを海外からの輸入に依存する国家であれば、円高傾向こそ国益にかなった為替平価

であり、円安誘導云々ではなく円高を生かせる社会、経済、事業構造に変換できなかったこと自体が問題とされるべきであり、まさに失われた20年といわれるゆえんはここにあると考える。とりわけパラダイム変化のうちグローバルゼーションの進展については、その反面国益擁護の観点から強力なナショナリズムが、特に一次・二次産業において生じることは、周知の事実である。多くの国において日本ナイズ現象が起きている昨今においては、当然日本が、今まで円安によって享受してきたメリットを同様に為替制度を利用して他の国家が、自国の国益を目指したところで何の不思議もなくむしろ既述のとおり、競争する世界において、外需依存、価格競争にさらされない高くても売れる高技術高品質の商品開発を怠ったつけにより現在の状況を招いたと言える。この点については、国家を事業主体とする「事業」においてパラダイム変化への対応を図るための「構想」、まさに「事業構想」の欠如に起因して現状を招いたとも言えるのである。すなわち社会経済的な観点からの「事業構想」の欠如に根本的な原因が存すると考えられる。

以上のごとく身近な事例により「事業構想」についての外観について既述したが、「事業構想」の概念は、経営を取り巻くパラダイムシフトの中から生まれたものである。教育面においては、1997年宮城大学において「事業構想学部」が創設され研究分野の確立とともに概念形成にも多大な役割を果たしている。しかしながら事業構想の概念が経営学をはじめ社会科学全般にわたる観点からのみならず自然科学や人文科学領域の観点からも研究が進められており、研究の広がり発展がある半面「事業構想」そのものの本質が一般的には、理解されるに至っていないと思われる。この点については戦略論分野においても同様なことが言えると考ええる。いわゆる戦略的経営論、戦略的マーケティング論、戦略的組織論、戦略的会計学などなど多くの研究領域に戦略を附した著書論文が散見されるが「戦略とは何か」について明解かつ納得性のあるそれらは、少

数であると言える。¹⁾とは言い「事業構想」が一般化した概念でないこともあり、事業構想的経営論などの類は、一般的ではないが、「事業構想」を分析していく上に結論的には、そのような概念に到達することは、あり得る事である。

Ⅱ 事業構想とは

ここで本稿の本来の趣旨に帰ることとなるが、「事業構想とは」まさに「事業を構想することである」と定義される。ならば「事業とは」「構想とは」に対して一応の解を与えることから始めねばならないであろう。

先行研究では、「事業」は仕事とか業務の意味で使われるのが一般的である。一方「構想」は「構想を練る」とか「構想を固める」とかに使われる。これらのことから「事業構想」は「事業を起こすために構想を練る」と定義されている。そして方法論について事業は、「着想—構想—計画」のプロセスをたどり「事業構想学」とは「事業の着想・計画・実現・運営の諸過程を研究対象とする学際的かつ総合的な経験科学の一分野」と定義されている。

またこれらのプロセスを細分化したうえ①事業の着想②コンセプト③事業計画④事業評価⑤経営資源の調達⑥事業の実施のうち①②③を狭義の事業構想①②③④を広義の事業構想と考えられている。そして「事業構想学」の特長については、主観的要素が加わりファジーな学問、現実と深くかかわる学問、学際的学問とも述べられている。²⁾

また「事業」とは「その企業活動の存立目的を実現する行動である」と定義

1) Conelis A de Kluyver Jhn A Pearce Ⅱ著（大柳正子訳）『戦略とは何か』の「本書の刊行によせて」中でP. F. ドラッカーは「戦略をテーマにした文献は数え切れないほどあり、最近のものにはタイトルにも戦略と言う言葉が使われている。その中であって、「戦略とは何か」「なぜ戦略が必要か」を問うているのは私が知る限り本書だけであり、「特定の業界において戦略はどの程度まで、またどのように管理されるべきか」を問うているのもまた、本書をおいて他にない。」と記述されている。

2) 宮城大学事業構想学研究会（編著）『事業構想学入門』p11～13

を行いゆえに「具体的には合併・吸収・事業提携・新規事業立ち上げなどの経営活動である」加えて「事業構想」は「事業」と「構想」ではなく「事業を構想すること」であることも事業構想を理解するに当たり重要なことと考えられている。そして構想の種類に着目して、事業構想（企業の存立目的を実現するための構想）・経営構想（事業を運営するための構想）・システム構想（事業を効率的に連動させるための構想）・管理構想（目的に即した経営を実現するための構想）と分類して理解されている。³⁾

なお「構想」とは、①ある個人または組織体が、ある意思の下で、到達したい先行きの状況を明らかにしたもの、②ある個人または組織体が、ある明確にした到達したい状態に、確実に至るための効果的な考え方と方策と考えられるが、それぞれの人が多様に使っているわけで、判然としないところがあるとも言われている。⁴⁾

以上の先行研究の理解を踏まえ「事業とは」「構想とは」「事業構想とは」についての考察を進め事業構想の概念を明らかにしたい。

1 事業（Business）とは

事業の定義をいかに捉えるかによって、事業構想の概念形成に大きく影響を及ぼすことは言うまでもない。拙著「事業構想に関する一考察」（2004）では事業を経営、組織、意思決定とほぼ同意語として捉え、論述を進めたが、本稿では事業の仕組みいわゆる「Business Hierarcky」および「事業ライフサイクル」の観点を手がかりとして事業（Business）についての理解を進めたい。

事業をその構造から見ると理念を頂点に目標、戦略、計画、管理、業務から成り立つことは周知のことである。「構想とは」については後述に譲ることと

3) 梅木晃・井形浩治（編著）『事業構想と経営』p3～4

4) 鈴木茂裕著『経営構想の策定と現実』p20

して、この観点に立てば事業構想は理念構想・目標構想・計画構想・管理構想・業務構想から成立するものと考えられる。そこで「事業」を理解するためにそれぞれのステージに対応する「構想」について述べて行きたい。また、事業のライフスタイルの観点から事業構想は、開業期構想、発展期構想、安定期構想、衰退期構想と捉え考察を進めたい。

(1) 「Business Hierarcky」における構想

① 理念構想

理念とは「わが社は何か」「わが社は何であるべきか」「わが社は何をなすべきか」といったまさに事業存続の基盤にかかわるものである。有名な理念として堀場製作所の「おもしろおかしく」が事例として語られるが、往々にして単なる「お題目」であったり、「夢や理想を掲げたもの」と理解されることが多い。

しかしながら理念は、事業の目的意識や事業遂行の価値観にとって欠かさざるべきものであり、現実的な側面においても理念の定まった企業とそうでない企業の間には平均計上利益額に1.70倍の差が生じている研究結果も明らかになっている⁵⁾。

このため理念構想は事業構想における原点とも言え、以下のすべての構想の源流をなすものであるが、前面に押し出されることは少なく、経営者の個性であったり経営者の思い込みと受け止められることが多い。しかしながら組織が経営に行き詰まったときには、常に原点回帰が求められ、そのときに機能するものが、独自性を発揮するための理念であり、事業構想は理念構想の側面からも理解される。

5) 宮田矢八郎『理念が独自性を生む』(2004年 ダイアモンド社) p43~44

② 目標構想

理念を達成するためには目標構想が必要となる。一般的な目標には、わが社の製品シェアを何パーセントにする、売上・利益を対前年何パーセントとするなど具体的な経営数値目標を掲げられることが多いが、社会貢献や環境への配慮や組織を取り巻く多くのステークホルダーへの貢献など数値として評価しにくい（少なくとも短期的には）目標構想もあることが一般的である。そして目標達成のための構想が次の戦略構想などとなるのである。

③ 戦略構想

戦略論に関しては理論面においてはアンゾフ、ポーター、実践面においてはマッキンゼー、ボストンビジネスコンサルタントなどが、その基本と原則について論証しており本稿では、「戦略とは」に関する論述は控えることとして、事業構想の側面から戦略構想を捉えたい。

おおよそ戦略の本質は「他社との比較において継続的に競争優位にたち組織として維持存続するための指針（基本と原則）として示されたもの」と理解される。

戦略構想において、戦略の本質を達成せんがために最大限に求められるものは、事業体を取り巻く環境変化に的確に対応することに尽きる。環境変化の結果もたらされる同業他社との競争や新規参入者との競争や観点を変えれば製品開発や市場開拓や多角化などをいかに戦略として構想するかに集約される。この意味において戦略構想で重要な視点はいかに環境変化の本質を見極め的確にその変化に適応する構想に到達できるかがポイントとなる。

④ 計画構想

計画構想においては理念、目標、戦略の意思決定を受けまさにそれらを実現可能とするための事業計画構想である。この点に関しては、先行研究で述べた、着想—構想—計画と捉えられており、この意味で構想は、計画の前段階にある

グラウンドデザインともいえ、構想と計画とは別の概念と既定されている。しかし本稿では、事業計画構想をひとつの概念と捉え一体的に理解したい。また、この構想において最優先課題として求められるものについては、実現可能性と認識したい。事業計画構想の具体的なものは、例えばビジネスコンテストなどの場で散見されるが、実際に市場の存在、顧客のニーズ・満足、経営資源（人・物・金・情報・技術など）の調達、ビジネスシステムの構築において問題のあるものが多く、ましてや既存組織における事業計画構想においては、実現可能性の高い計画こそが最重要視されるものであって、いわゆる「絵に描いたモチ」では構想の意味を持たないのである。しかしながら多くの事業で作成される計画は、ある意味、楽観的、希望的観測に基づいた「絵に描いたモチ」が多いことも事実である。特に経営資源調達、とりわけファイナンスを目的とした事業計画構想にはこの傾向が著しい。この点については、現実的には、資金の供給側と需要側の利害が一致（たとえ絵に描いたモチであっても事業計画構想がなければ融資する側もされる側も目的を達成できない）していることにも一因が存するのであるが。

⑤ 管理構想

管理構想は経営管理業務をいかに効率的かつ効果的に進めるか、そのために組織をいかに作るか、マネージャーのリーダーシップをいかに発揮させるか、組織構成員のモチベーションをいかに維持させるか、経営資源をいかに調達するのかといった側面について、マネジメントいわゆる経営管理の側面から、主に経営の中間層以上のスタッフが中心となって経営管理のあり方について構想することが中心となる。この構想は、業績などいわゆる見える化が最も求められる構想であり、経営の根幹にかかわるものと言っても差し支えない。それは管理構想において結局行き着くところ人材（人財）に関する構想が取りざたされることが多いが、言ってみれば、物、金など経営資源に関する構想でもあり、

計画を実現するためには、より実現可能性を追求した構想が求められることは言うまでもない。

⑥ 業務構想

この構想は日常業務をマネジメントの側面からではなく、業務を組織構成員におけるルーチンワークとして捉え、効率的かつ効果的に進めるかといった観点からの構想であり、多くの場合業務マニュアルや業務仕様書の形により実現される。この場合重要なのは業務に関する情報の共有であり理念・目標・戦略・計画・管理の各構想をいかに解りやすく全組織構成員に伝え共有するかに最大限注力すべきものであって、構想においては下位の概念ではあるものの、理念構想以下の各構想と、互いに相互依存関連性を維持しながら全体の構想に齟齬が生じないように進めることが重要と言える。身近な構想例では、5S（整理、整頓、清掃、清潔、しつけのローマ字標記の頭文字Sをとって、これらを推進する事によって現場業務における生産性の向上を図るもの）、ZD（Zero Defect）運動（不良品ゼロを目指した生産体制を確立するための諸運動）、QC（Quality Control）活動（トヨタ自動車における当該活動は有名であるが、現場主導で問題点を発見のうえ、改善点を見出し、実施、その効果を測定の上、定着化を図り、経営改善を図る手法）などこそ現場で生まれ、現場に育った業務構想であると考ええる。

（２）事業ライフサイクルにおける構想

また組織の成長発展段階別に、事業を捉える事業ライフサイクルによる構想は、次のように考えられる。

一般的に事業のライフサイクルは大まかに見て、①開業期 ②発展期 ③安定期 ④衰退期と捉えることが出来る。その中において、事業構想は、往々にして開業期における構想と捉えられがちであるがすべての段階において事業構想は求められる。

① 開業期構想

開業のプロセスは、周知のとおり起業機会の認識・経営資源の調達・ビジネスシステムの構築を経て開業に至るが、新規参入する産業の参入障壁、市場規模、競争状況、将来性など多方面での事業構想が求められ、加えて事業構想実現のため経営資源調達の可能性、新規性独創性のある商品開発や市場開拓、ビジネスの仕組みづくりとまさに事業構想が求められる段階である。

② 発展期構想

SBA (Strategic Business Area) (戦略的事業領域) を定め、いかにシェアを確保し利益を確保するか、また市場においていかに競争優位を確保するかなど事業の存立基盤を不動のものとするための基礎作りのための事業構想が求められる。

③ 安定期構想

より中核となる事業において、安定的なポジショニングを確保するとともに、新たな SBA を模索するための事業構想が求められる。

④ 衰退期構想

今までの SBA による事業の存続困難となる時期であり、新たな SBA に対する構想の有無が、最悪の場合、市場からの撤退につながりかねない段階での事業構想といえる。このステージは一般的には、組織の整理、消滅がイメージされがちであるが、安定期において模索した、新たな SBA (開業期と同様の事業構想が求められる) に関する事業構想を見出すことにより、再び発展期、安定期の軌道へとサイクルすることとなる。

以上「事業構想」における「事業」をいかに捉えるかを中心に、本稿を進めてきたが次には、「構想」について論述したい。

2 構想 (Design) について

一般的に「構想」とりわけ「Design」は、デザイン、設計、下絵、筋書き、

着想，もくろみ，意図，目的，計画などと邦訳される。もちろん構想とも訳されていることは，周知のことである。

小説などの映画化にあたって「構想10年映像化不可能と考えられていた名作がスクリーンに登場」と言った映画の宣伝フレーズは昔よく耳にしたものであるが，小説の映像化は，「構想」を「事業構想」する事によって，目的を達成した一例とも言える。また語感からは，真っ白なキャンパスに絵を描くごとく，無からの形あるものを創造するイメージが湧いてくるが，多くの構想は，既存の有に新たな有を加えて創造された構想も多い事も事実である。いずれにしても，構想には想像力や創造力やまさに構想力の必要性が，想起されてくるのである。

それでは構想を支える根底に存するものは何であろうか。構想を遂行するためには，あるべき姿をまず認識するとともにあるべき姿を，達成に導くために横たわるさまざまな問題点を解決する必要がある。

また試行錯誤によりあれもこれもやってみて，その一つが事業として，たまたま成功したといった経営者の成功談も聞くことが多い。いずれにしてもそこには事業を成功に導くために数々の思考がなされていることには間違いはない。その思考を支えるものはほかでもなく「知」と考える。

そして一般的な知の認識は①「明（Deliverable）の知」＝言葉，文字，記号などで明示的に示され共有できる。②「暗（Enbodied）の知」＝人に体言化された知であり，たとえば調律師，調香師，ソムリエなどその人の体，感性の中に実現された知である。③「黙（Embedded）の知」＝ある集団，組織に埋め込まれた知。すなわち企業文化やCI（コーポレートアイデンティティ）など「明の知」「暗の知」の土台に横たわる本質の知である⁶⁾。

取り分け構想に求められる重要な知が「暗黙知」⁷⁾であると考える。この結果，

6) 常盤文克著『「質」の経営論』（2000年 ダイアモンド社）p198～213

7) マイケル・ボラニー著（高橋勇夫訳）（2003年 筑摩書房）p15～53，ボラニーによれば知について「発想知」「暗黙知」「顕在知」の概念提示を行っている。

構想＝新たな知（暗黙知）の創造と捉えることが出来る。そして、その知は単に個人の中に生まれた暗黙知に留まらず、組織レベルにおいて共通の知とするとともに、その中から新たな形式知が生まれる、いわゆる組織的知識創造の概念が生じるのである。この点について、形式知（明の知）と暗黙知（暗の知・黙の知）の相互作用による、知識変換が共同化・表出化・連結化・内面化のプロセスを経て行われることが、明らかにされているのは周知のことである。⁸⁾

暗黙知について実際の側面から、端的に捉えれば、経験と勘に現れる、感性与捉えることが出来る。経験的に例を挙げるのならば、現在多くの金融機関の融資審査においてはスコアリング方式が用いられている。決算書の主要項目に基づいて経営指標を算出し定量面からの分析を行い、加えて経営者の経営能力、事業の特質や製品サービスにおける特徴など定性面からの分析を加え、最終的には、事業の維持力・返済力・担保力について判断し融資の決定を行うプロセスが一般的である。この際、取り分けて中小企業における定量分析においては、提示された決算書が、粉飾（金融などを意図して、実体よりも過大な利益計上により作成された決算書）または逆粉飾（節税などのため実体よりも過小な利益計上により作成された決算書）されたものか否かについての判断は、形式知のみでの認識は困難である。そこには提示された決算書そのものの真質を見極める感性、まさに経験と勘（暗黙知）が求められるのである。

以上構想の根底にあるものについて知識創造の観点から述べたが、事業に関する構想という観点では、構想とは新たなビジネスの発見であり、イノベーションの根幹を成すものといえる。すなわち構想＝新たな知の創造＝イノベーションとも捉えることが可能であろう。

8) 野中郁次郎・竹内弘高著『知識創造企業』（1996年 東洋経済新報社）p83～141

3 事業構想（Business Design）について

以上「事業」「構想」について考察を進めてきた。よって事業構想は「事業を構想する」ことに尽きるわけであるが、よりいっそうの理解を促進するため事業構想を実際のかつ実践的な観点から捉えることにより「事業構想」を概観したい。

（1）事業構想への接近

事業構想を生み出すために、新たな知識創造が求められることは周知のことである。いわゆるイノベーションの必要性である。このように進めると、事業構想＝新たな知識創造＝イノベーションという構図が想定される。よって知識創造、イノベーションについての論述の必要性について、十分承知した上で、これらの点については、別稿に譲ることとして、本稿では実際に事業構想を行う場合に直面するであろう課題、問題点そしてそれらを解決し事業構想を構築するための思考方法の観点について整理したい。

（2）事業構想における思考方法

① 演繹法、帰納法、仮想法

事業構想における思考方法について、演繹（deduction）法、帰納（induction）法、仮想（abduction）法があるが、事業構想において最適な思考方法は、結論的に、すべての思考方法を駆使して事業構想に取り組むことが有効であると考ええる。一つの思考方法で事業構想が生まれる、そのような一定普遍的思考方法はなく、事業構想を取り巻く環境変化に常に的確に対応するための問題解決を図る上においては、思考方法の選択は柔軟に行われるべきであるといえる。例えば事業構想取り分け起業時の構想を例にあげれば、大別してはじめにコンセプトを定めそのコンセプトにそって起業構想を進める演繹法的思考、とりあえず事実を積み上げ試行錯誤によって事業構想を進める帰納法的思考は、それぞ

れその有効性が知られるところである。また事業構想において仮説の形成が重要なファクターとなるが、このための仮想的思考いわゆる仮説的推論、発見法である思考方法は、飛躍の多いいわゆる何か新しい概念を生み出すための思考方法として有効であると考えられている。

② 水平的思考、垂直的思考

水平的思考の成功例としてよく出されるのが、はがれる付箋「ポストイット」である。接着剤メーカーは常によく接着する糊をいかに作るべきかに尽力してきたことは、周知の事実である。しかし発想を転換して、はがれる糊が出来ないか、またそのはがれる糊を活用する製品は何かと考えた結果生まれたのがポストイットといえる。研究開発途上たまたま接着しない糊が出来たゆえに生まれた製品とも言われているが、その真偽はさておき、市場において「ポストイット」が大きな市場を占めていることは事実である。一方垂直思考においては、同一の製品により深く、改良改善を加えより顧客のニーズと満足度を高めた製品についての事例は枚挙に暇がないであろう。

もちろん事業構想において、両者の思考方法を駆使することは重要なことと考えるが、最近の市場開拓を見れば、水平的思考の重要性が認知されていると考える。例えば製品は「有料」で入手するのが当たり前であったが、そうではなく「無料」で入手するのが当たり前と、考えることにより構想される事業は、IT 関連サービス事業において顕著に見られる。この点については、無料部分を何らかの形の有料部分により補うビジネスを構想することにより、無料部分が当たり前となるわけであるが、いわゆるフリーがお金を生み出す新戦略として注目を集めている。

また消費市場においてどのクラスターを市場におけるターゲットとして目指すかといった、マーケットセグメンテーションに用いられる変数については、地理的変数、デモグラフィック変数、サイコグラフィック変数、行動変数など

周知のところではあるが、デモグラフィック変数を水平思考的に捕らえた消費者マーケットが生まれつつある。そのひとつが、所得水準によってセグメントされる消費者市場のうち、世界に40億人～50億人とも言われる一日2ドル未満で生活する、従来消費市場として認められてこなかった低所得階層（BOP（ボトム・オブ・ザ・ピラミッド））をターゲットとしたビジネスの展開（日本では貧困ビジネスとして捉えられ詐欺や貧困層を食い物にするビジネスとしてのイメージが強い）が注目されている。

あるいは年齢によってセグメントされる消費者市場のうち高齢者をターゲットとする市場が形成されていることは周知のことである。これらの市場は、今後成長が期待される分野である、福祉、介護、医療はもとより生活、文化、住宅関連市場と幅広くあり、高齢者は年金による生活者が多く、所得に制限があるがゆえに、魅力ある市場として成立しがたいといった考えとは、相反するものである。すなわち水平的思考により、消費市場を形成するのは「富裕層」だけなのか、「若年壮年層」だけなのかと考えれば、その一方に「低所得者層」があり「高齢者層」があることは自明の理といえ、水平的思考により、事業構想にヒントを与えるものとなるのである。この思考方法は言ってみれば従来常識とされていたことを常識と追認するのか、それともそれって本当と物事の本質に回帰して思考するのか、考え方における、些細な差異であるが、事業構想には重要な点である。

なお BOP ビジネスや高齢者ビジネスの市場として成立の可能性については、 $売上 = 単価 \times 数量$ で表せ、売上を上げるには、単価か数量かあるいはその両方を上げればよいのである。その意味において BOP および高齢者は大きな市場に成長する可能性を秘めているのである。

③ ニーズ思考、シーズ思考

P. F. ドラッカーは、その著書『マネジメント』のなかで、「企業について妥

当な定義は一つしかない。それは「顧客を創造する」ことである。⁹⁾「企業は、その目的が顧客を創造することであるがゆえに、二つの、いや、二つだけの基本的な機能をもっている。それはマーケティング（市場開発）とイノベーション（革新）である。」¹⁰⁾と論述しているが、この観点から事業構想を捉えれば、事業構想の目的は、顧客ニーズや顧客満足を達成することに、一義的には求められる。言い古された言葉であるが、「シーズ発想からニーズ発想への転換」の必要性である。

しかしながら事業構想の中でも、起業構想を例として取り上げれば、その実際的なプロセスは、起業機会の認識、経営資源の調達、ビジネスシステムの構築といったものであるが、事業構想においては、まず求められるのが実現可能性であることは、既述のとおりであり、事業構想の本質も事業構想そのものにあるのではなく、事業構想を実現させることにあるのであると考えると、顧客のニーズ、顧客の満足を達成するための、シーズの存在をまず認識する事無く事業構想を進めることは、まさに事業構想のための事業構想でありそこからは事業構想が生まれないと帰結を招くのである。結論的には、事業構想において「何が出来るか」は、顧客側の次元とは別次元のものとして、シーズ思考は事業構想側からすれば、避けて通れない事実である。

④ 弁証法的思考

テーゼ（正）が存在した場合そこにはアンチテーゼ（反）が生まれやがて止揚されジンテーゼ（合）が生まれると言った、弁証法的思考は、ある概念には、必ず別の対立概念が生じ、やがてそれらは止揚され、より高次の統一概念が形成されると言った、対立融合志向的思考法と考える。この考え方は多くの学問

9) P. F. ドラッカー著 野田一夫・村上恒夫監訳『マネジメント』（1974年 ダイアモンド社）p93

10) P. F. ドラッカー著 野田一夫・村上恒夫監訳『マネジメント』（1974年 ダイアモンド社）p95

分野で援用されている。流通論における小売業業態発展理論でも、高価格・高サービスの業態（正）に対して低価格・低サービス（反）の業態が生まれ、結果、中価格・中サービス（合）の業態が生まれると弁証法的思考を援用されているがごとくである。この思考方法の援用について、事業構想の観点から述べるならば、対立概念により事業構想をブラッシュアップする必要性と有効性は十分認められるが、留意すべきは、対立概念の全否定の上に形成された概念ではなく、対立概念における、それぞれの有効性を融合させた、新たな概念の構築こそが、事業構想に求められるべき弁証法的思考方法である。

Ⅲ 事業構想における不易流行

不易流行は、俳諧で使われる用語であって、「変わらないもの、変わるもの」といったところであろう。事業構想の観点に必要とされるのは、「変わってはならないもの、変わらねばならないもの」と捉えられよう。変化の本質を見抜くことは、「変わってはならないもの変わらねばならないもの」を見抜くことにも他ならない。最もこの認識には、個人や事業体の価値観が深くかわりを持ち、単純かつ明確に「不易」「流行」を峻別することは困難といえる。ただ一般的には、事業体における理念や社会的責任やコンプライアンスやステークホルダーとの関係構築など、明らかに「不易」と理解されるべきものもある。もちろん、事業構想へのたゆまざる取り組みは、すべての事業体において「不易」となるといった認識も重要である。

事業体を維持存続させていく上に求められることは、環境変化に対する適応であると繰り返し述べてきた。このことが事業構想における制約条件となることも明白であろう。このために求められることは、刻一刻変化する事業体を取り巻く環境に対して「わが社は何か」「わが社は何であるべきか」「わが社は何を行うべきか」に一定の指針を与えるための基本と原則としての事業構想の重

要性を「不易」として、認識することが重要となるのである。

ただし、その実現可能性を追求する過程においては、より効果的かつ効率的な問題解決の方法を見出すことにおいて求められるのは、常に柔軟に思考し変化させるといった「流行」である。

Ⅳ 事業構想における「仮説」と「検証」のマネジメント

以上考察を進めてきたが、事業構想は、事業の未来を創造するという事に対して多大な責務を追っているという事実である。このためには、仮説を立て、それらを検証、マネジメントするということの積み重ねを丁寧に行っていくことが、事業構想の実現可能性を高めるのである。

よって本項では、事業構想における仮説と検証およびそれらのマネジメントについて考えてみたい。広辞苑によれば「仮説」について「自然科学その他で、一定の現象を統一的に説明しうるように設けた仮定、ここから理論的に導き出した結果が観察・計算・実験などで検証されると、仮説の域を脱して一定の限界ないで妥当する真理となる」。また「検証」について「①実際に調べて証明すること②ある仮説から論理的に導き出された結論を、事実の観察や実験の結果と照らし合わせて、その仮説の真偽を確かめること」と記述されている。事業構想において、事業においてあるべき姿、望ましい姿を構想することは、仮説を立てることであり、その実現に向かい立ちはだかる問題点や現実とのギャップを効率的かつ効果的な手段により解決していくことが検証であり、仮説と検証のプロセスにおいてそれらの相互関連作用を管理・統制・運営すなわちマネジメントすることによって事業構想は実現されるのである。最も事業構想においては、広辞苑において「仮説」「検証」として記述された「一定の限界内で妥当する真理」や「論理的に導かれた結論」が、事業構想における仮説と検証にたいして、妥当性を持つものか否かについて、直接的な妥当性を求めるこ

とは、困難と思われる。なぜならば事業構想が求めるものは、真理でもなく、必ずしも論理的に導かれた結論でもないからである。それは事業構想に存在するものは、事実であり、論理5割、感性5割により導かれた結論であるからである。また事業構想は、未来・不確実性という前提の中において成立するものであり、その未来・不確実性のマネジメントによってはじめて、実現可能となると考えるからである。端的に言えば、仮説（事業構想）は、実現のためのプロセスにおいて多くのリスクを内包し、そのリスクゆえに検証（実現）にまで達することが出来ない側面がある。

また鈴木敏文氏は、「清涼飲料水にしても、暑さが厳しくなるにつれて、売れ筋がジュースから炭酸系、さらにお茶系へと移っていきます。こうした人間の心理を考えた細かなもの見方から仮説を立て、正確なデーターによって検証していくということを継続的にやっていかないと、次の攻めの商売には結びつきません¹¹⁾」と商売における仮説と検証の重要性について述べられているが、事業体における事業構想は、事業体が事業の維持存続を目指す限りにおいて、途切れる事無く面々と繰り返され、その中においてこそ、事業体の環境適応による市場での生き残りにつながる、唯一無比のマネジメント手法といえる。

おわりに

P. F. ドラッカーは、マネジメントの本質について「結局のところマネジメントは実践である。マネジメントの本質は「知ること」ではなくて「行うこと」である。マネジメントの試金石は論理ではなく成果である。マネジメントの唯一の権威は業績である¹²⁾」と論述しているが、事業構想の本質も当該論述を

11) 鈴木敏文著『商売の原点』（2003 講談社）p69

12) P. F. ドラッカー著 野田一夫・村上恒夫監訳『マネジメント』（1974年 ダイアモンド社）p33

採用するのであれば、「結局のところ事業構想は実践である。事業構想の本質は「知ること」ではなくて「行うこと」である。事業構想の試金石は論理ではなく成果である。事業構想の唯一の権威は業績である」と断言できるのである。

そして事業構想をより効果的かつ効率的に実現するために求められるのが、当該事業構想が、「Business Hierarcky」のどのステージにおけるものなのか、また事業は、「ライフサイクル」のどの状況にあるものなのか、そのような条件においての最適な思考方法は何かに対する、的確な認識と意思決定を行うことであり、事業構想における不易と流行を見極め、仮説と検証とそしてそれらのマネジメントを行うことへの真摯な取り組みであると考ええる。

加えて考慮すべきは、事業構想の根幹に知識創造のプロセスが働くとすれば、知識創造には、収益逓減の法則が働く事は無く、むしろ収益逓増の法則が働くと考えられる。言い換えれば事業構想が新たな事業構想を創出するといった、事業構想の拡大再生産過程を事業体において、システムとして確立することが、事業構想の目的である、事業目的の達成、環境変化への適応、事業における未来創造を可能ならしめ、そのための投資こそが、事業体における存立基盤の確立に直結するのである。

最後に、事業構想の概念が、事業体の維持存続のために機能するためには、事業構想は事業体において、いつ、いかなる場合にもさまざまな構想の形を持って立ち現れるものであり、事業体にとって未来永劫欠くことのできない概念であるとの認識が重要であろう。

参考文献

- 高橋徳行著 2000年『起業学入門』(財通商産業調査会
占部都美著 1978年『経営学入門』中央経済社
梅木見・井形浩治編著 2004年『事業構想と経営』嵯峨野書院
宮城大学事業構想学研究会 2003年『事業構想学入門』学文社

- 鈴木成裕著 2000年『経営構想の策定と実現』産能大学出版部
- 西浦祐二著 2004年『経営の構想力』東洋経済
- 常盤文克著 2000年『「質」の経営論』ダイヤモンド社
- 宮田矢八郎著 2004年『理念が独自性を生む』ダイヤモンド社
- 印南一路著 2003年『すぐれた組織の意思決定』中央文庫
- HR インスティテュート 2002年『戦略構想力を鍛えるトレーニングブック』かんき出版
- マイケル・ボラニー著（高橋勇夫訳）2003年『暗黙知の次元』ちくま学芸文庫
- 野中郁次郎・竹内裕高著 1996年『知識創造企業』東洋経済新報社
- P. F. ドラッカー著（野田一夫・村上恒夫監訳）1974年『マネジメント』ダイヤモンド社
- 大江健著 1998年『なぜ新規事業は成功しないか』日本経済新聞社
- 社団法人中小企業診断協会編 2002年『創業・新事業展開とビジネスプラン作成支援』社団法人中小企業診断協会
- 鈴木敏文 2003年『商売の原点』講談社
- クリス・アンダーソン著（高橋則明訳）2009年『フリー』NHK 出版
- C. K. プラハラード著（スカイライトコンサルティング訳）2010年『ネクスト・マーケット』英知出版